

کیفیت برتر؛ تغییر و بهبود، با رویکردی بر استراتژی Focus-PDCA

دکتر حسین سلمانزاده^{*(۱)}، مهناز ملک^(۲)

چکیده

در عرصه مراقبت‌های بهداشتی و درمانی، تعریف واژه کیفیت و اندازه‌گیری و سنجش آن چندان آسان نیست. معمولاً در زمینه خدمات بهداشتی، عامل کیفیت متمایزکننده دو حد مطلوب و نامطلوب از ارائه خدمات می‌باشد. از آنجا که امروزه بازار ارائه خدمات بهداشتی درمانی به سرعت در حال تغییر است، ضروری است که سازمان‌های ارائه‌دهنده این خدمات بتوانند خود را با آهنگ این تغییرات همگام سازند و بدین منظور در پی کسب کیفیت باشند.

مدیریت کیفیت جامع یا (TQM) تفکری فلسفی و روشی است که سازمان‌ها به کمک آن می‌توانند این تغییرات را به نحو مطلوب اداره کنند و با وجود فشارهای خارجی به اهداف خود دست یابند. تغییر فرهنگ سازمانی فرآیندی آهسته است و TQM خطوط کلی این حرکت را مشخص می‌سازد. برای اینکه TQM بطور اثربخشی در سازمان‌ها پیاده شود احتیاج است که درکی کلی از آن در سازمان بوجود بیاید و تمام کارکنان با ارزش و منافع آن برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان آشنا شوند. در این مقاله، نویسندگان ضمن تعریف مفهوم TQM و روش Focus PDCA، شرح می‌دهند که چگونه این استراتژی می‌تواند بطور موثری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی بکار گرفته شود.

Management
And
Medical
Information

مدیریت
اطلاع‌رسانی
پزشکی

۴۸

واژه‌های کلیدی: کیفیت، مدیریت جامع کیفیت، بهبود کیفیت، استراتژی Focus-PDCA

مقدمه

برای دستیابی به مفهوم اصلی کیفیت مستمر، قبل از هر چیز باید مسائل و مشکلات مبتلا به سازمان کاملاً بررسی شود. چرا که تا زمانیکه ضعف‌ها مورد بررسی و ریشه‌یابی دقیق قرار نگیرند، ارائه راه‌حل اساسی و مؤثر برای آنها امکانپذیر نمی‌باشد.

پس از شناخت مشکلات باید برای رفع آنها برنامه‌ریزی کرد. نکته‌ای که باید بدان توجه نمود این است که پس از مرحله شناخت، نیاز به طراحی یک مدل یا الگو احساس می‌شود. در واقع سازمان‌ها برای

چندی است که بحث اجرا و استقرار نظام مدیریت کیفیت، در کشور ما مورد توجه قرار گرفته است و مؤسسات مختلف اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی به این موضوع به عنوان یک ضرورت نگریسته‌اند. برای تحقق یافتن سیستم‌های کیفیت در سازمان‌ها، لازمست که مدیریت آنها همگام و متناسب با تحولات مورد نظر، نیازهای مشتریان، مختصات فرهنگی اقتصادی و ... دچار تغییر و تحول شود.

۱- دکترای مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، ^{***} مؤلف مسؤول

۲- کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، عضو مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران

خروج از ایستایی و رسیدن به پویایی مطلوب، علاوه بر مطالعه و استفاده از تجارب دیگر کشورها، احتیاج به الگویی دارند که مبتنی بر ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و متأثر از نقاط قوت و ضعف محیطشان طراحی شده باشد. در طراحی و اجرای این مدل، باید تلفیقی از علوم و تکنیک‌های مختلف در حوزه‌های مدیریتی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی و... بکار گرفته شود. بخصوص می‌بایست از اساتید دانشگاه‌ها و مدیران سازمان‌هایی که با موفقیت TQM^(۱) را پیاده کرده‌اند، دعوت شود تا ضمن ترکیب علم و تجربه، زمینه تدوین یک طرح جامع برای کیفیت فراهم گردد. بررسی مکاتب مدیریتی روز نشان داده‌اند که اصول مدیریت جامع کیفیت یا TQM یکی از بهترین انتخاب‌هایی است که می‌تواند زمینه‌ساز طراحی و استقرار نظام کیفیت باشد.

از آنجا که بخش بهداشت و درمان نیز همانند سایر بخش‌های تولیدی، صنعتی و خدماتی کشور با نگرشی مثبت به دیدگاه مدیریت جامع کیفیت، گرایش پیدا کرده است، بر آن شدیم تا اولین همایش کشوری مدیریت جامع کیفیت در بخش بهداشت و درمان را مورد نقد و بررسی قرار دهیم.

لازم به ذکر است که این همایش در روزهای ۲۵، ۲۴ و ۲۶ تیر ماه سالجاری در مرکز همایش‌های رازی دانشگاه علوم پزشکی ایران و به همت کمیته کشوری ارتقای کیفیت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با همکاری دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور و سازمان‌های وابسته برگزار گردید.

ابتدا به منظور آشناسازی خوانندگان با مفاهیم کیفیت و مدیریت جامع کیفیت، مطالبی برگرفته از کتاب «مبانی مدیریت کیفیت» آورده می‌شود.

مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی - مدیریتی است که هم اکنون به سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می‌کند و توجه به نیازها و انتظارات

مشتري‌ها، راه‌های ارائه خدمات و ارتقاء کیفیت را اصل کار خود قرار می‌دهد.

توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی آن نقشی مهم و اساسی در توسعه فرهنگ کیفیت دارد. در سال‌های اخیر نظام‌های ارتقاء کیفیت به سرعت متحول شده: روش‌های کنترل کیفیت جایگزین فعالیت‌های بازرسی دو دهه قبل گردیده، تضمین کیفیت بوجود آمده و راه تکامل را در پیش گرفته و اکنون نیز ارتقاء مستمر کیفیت یا TQM جای همه آنها را گرفته است.

ارائه الگوها و نظریه‌های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده‌ها و خدمات، شعار سازمان‌های امروزی شده است. امروزه اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود ضرورت دارد که بهای تمام شده محصولات و خدمات خود را مدام کاهش داده و بطور همزمان می‌بایست کیفیت را برای حضور شایسته در بازار پر رقابت جهانی ارتقاء دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمان‌های تولیدی و خدماتی با آن دست به گریبان هستند در مقوله نظام فراگیر TQM خلاصه شده است. در دنیایی که مهمترین سلاح رقابت و ابزار برای حفظ بقاء، کیفیت کالا و خدمات تولیدی است، نظام مدیریت با کیفیت فراگیر در حقیقت راه و روش آینده است. اما نکته‌ای که قطعاً توجه به آن ضروری است این است که نظام مدیریت با کیفیت فراگیر مقوله‌ای بس گسترده‌تر از کیفیت کالا و خدمات است.

از آنجا که بحث مدیریت کیفیت بر مبنای کیفیت تولیدات و خدمات صورت می‌گیرد، ضروری است که در هر سازمانی که به کار می‌رود علیرغم تفاسیر مختلفی که از آن می‌شود، تعریف توافق شده‌ای در بین اعضاء راجع به آن وجود داشته باشد.

تعریف کیفیت

کیفیت عبارت است از کار درست را انجام دادن و به نیازها و انتظارات مشتری‌ها پاسخ گفتن. مفهوم کیفیت ریشه در کار متخصصان صنعتی دارد. اهمیت کیفیت در سال‌های دهه‌های ۴۰ و ۵۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت و بعد به بخش خدمات تسری یافت. مبتکر واژه کیفیت فایگنباوم^(۱) در سال ۱۹۵۱، کیفیت را توانایی یک محصول در برآوردن هدف مورد نظر با حداقل هزینه تولید تعریف کرده است.

کرازبی^(۲) کیفیت را مطابقت یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگی‌ها و استانداردهای) از پیش تعریف شده تعریف می‌کند.

جوران^(۳) کیفیت یک کالا یا خدمت را مناسب بودن آن کالا یا خدمت برای هدف یا استفاده خاصی که منظور شده، تعریف می‌نماید. به نظر وی ارتقای کیفیت یک رویکرد سه مرحله‌ای شامل طراحی کیفیت یعنی شناخت و تعیین مشتری‌ها و نیازهای آنان، طراحی محصول بر اساس نیازها و بالاخره طراحی فرایندها برای تولید آن محصول می‌باشد.

تأمین رضایت مشتری‌ها و کاهش تغییرات عملکرد فرایندها، توسط دمنینگ^(۴) مورد تأکید قرار گرفته است. استراتژی او حول محور کیفیت و ارتقای مستمر آن دور می‌زند. اصول ۱۴ گانه دمنینگ بر انجام درست کارها در بار اول و برآوردن نیازها و انتظارات مشتری‌ها تأکید دارد.

در خدمات بهداشتی، کیفیت عبارتست از سطحی از خدمات بهداشتی ارائه شده به افراد و جوامع که احتمال نتایج بهداشتی مطلوب را افزایش داده و مطابق دانش حرفه‌ای روز باشد.

تعریف مدیریت جامع کیفیت (TQM)

مدیریت کیفیت فراگیر یا به عبارتی مدیریت جامع کیفیت، عبارت است از یک استراتژی سازمانی با

هدف دستیابی به موفقیت درازمدت مبتنی بر دو محور کیفیت و مشارکت کارکنان به همراه فنونی که منجر به ارائه کالاها یا خدمات با کیفیت برای مشتریان یا ارباب رجوع گردیده و موجب کسب رضایت مشتریان و تأمین منافع همه اعضای سازمان می‌شود.

TQM رویکردی مبتنی بر سازمان و راهی برای اداره آن است که هر فردی از اعضای سازمان در آن مشارکت دارد. TQM یک جهت‌گیری کیفیتی - مدیریتی است که بر سه محور مطالعه فرایندها، ارتقای مستمر و کسب رضایت مشتری‌ها تأکید دارد. به عبارت دیگر TQM از همکاری هر عضوی از اعضای سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت که مطابق با نیازها و انتظارات مشتریان باشد، حاصل می‌گردد.

البته مشتری فقط به افراد خارج سازمان که محصول یا خدمت سازمان را خریداری می‌کنند اطلاق نمی‌شود، بلکه به هر قسمتی از سازمان که در طول فرآیند تولید و چرخه ارائه خدمت بطور مستمر حضور دارد و مواد، محصول و یا خدمتی را از قسمت دیگر سازمان دریافت کند، مشتری گفته می‌شود.

ارتقای مستمر کیفیت شامل مراحل است که پس از طی آنها فرآیند تولید محصول یا ارائه خدمت ارتقاء می‌یابد. TQM جزء وظایف مدیریت بوده و در آن نقش اول را مدیران بر عهده دارند. اصول TQM به دنبال تعهد کامل مدیریت و کارکنان با انگیزه درونی آنها تحقق پیدا می‌کند و لازمست که با قبول مسئولیت و مشارکت کلیه کارکنان به اجرا درآید.

مبنای TQM بر اصلاح فرایندها تمرکز دارد و ضروری است که از طریق آموزش همه کارکنان را درگیر نماید. برای پیاده شدن ارتقاء مستمر کیفیت انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی یک اصل اساسی به

1- Fiegenbaum

2- Crosby

3- Juran

4- Deming

شمار می‌رود.

در مجموع می‌توان گفت که مدیریت جامع کیفیت، سیستمی است که اجزاء آن هماهنگ، متناسب و دارای ارزش و روش علمی می‌باشد. اجزای این سیستم در یک نظام علت و معلول پیوسته، مرتبط و زنده شکل می‌گیرند و هرگز نباید انتظار داشت که به صرف آگاهی تئوریک از یک سلسله مفاهیم خشک و بی‌روح بتوان سیستم مدیریت جامع کیفیت را در سازمان به صورت مدلی پویا به اجرا درآورد. برای اینکه مدیران ارشد یک سازمان بتوانند TQM را در سازمان خود پیاده کنند، ضروری است که دیدگاه‌های خود را بر مبنای اصول و فرض‌های TQM تغییر دهند که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود:

- سازمان شامل سیستم‌ها و کارکنان می‌باشد و منشأ اکثریت مشکلات مربوط به کیفیت، سیستم‌ها و فرآیندها می‌باشد.

- بر اساس نظریه TQM، ارتقای واقعی با درک کامل عملکرد فرآیندها، سیستم‌ها و اصلاح دائمی آنها بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط فرآیندها و سیستم‌ها امکانپذیر است. اگر فرآیندها و سیستم‌ها درست عمل کنند محصول یا خدمت بدون نقص خواهد بود.

- ارتقای کیفیت جریانی مستمر است و اجزای فرآیندها و سیستم‌ها در تعامل دائمی و پویا می‌باشند.

- محور همه فعالیت‌های ارتقای کیفیت پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌های داخلی و خارجی می‌باشد.

- کارکنان نقش به سزایی در ارتقای کیفیت دارند و درگیری و مشارکت آنان برای تحقق ارتقاء کیفیت ضروری است.

- ارتقای مستمر کیفیت محتاج سنجش عملکرد می‌باشد. مدیران ارشد در رابطه با مشکلات کیفیت و تداوم آنها مسؤول هستند و باید رهبران فکری سازمان درک

درست و یکسانی از کیفیت پیدا کنند. ارتقاء محتاج تغییر در ساختار سیستم‌هاست. بنابراین لازمست که رهبری، مقاومت درونی سیستم‌ها را از بین برده و برای تغییر در کارکنان علاقه‌مندی ایجاد کند. مدیران می‌بایست که تعهد خود را با تأمین منابع و برنامه‌ریزی بلند مدت برای ارتقاء، آموزش کارکنان و قدرت بخشیدن به آنها نشان دهند.

تمرکز فعالیت‌ها در سطوح پایین سازمان (کارکنان)، یکی از عوامل مهمی است که در سازمان‌های به ظاهر مصمم برای ارتقاء موجب عدم توفیق شده است. باید توجه داشت که اگر مدیریت نخواهد، تغییری رخ نخواهد داد.

- اجرای موفقیت‌آمیز ارتقای مستمر کیفیت به آموزش جامع و برنامه‌های آموزشی مناسب محتاج است. باید موضوعات وسیعی از جمله دلایل و مراحل تغییر، فلسفه ارتقای مستمر کیفیت، روش‌های ارتقای کیفیت، ابزار، فنون و مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های انسانی آموزش داده شوند. نکته حائز اهمیت این است که ابتدا باید مدیران و سپس کارکنان آموزش ببینند. برای ایجاد تغییر در کارکنان تنها آموزش کافی نیست، بلکه باید در کنار آموزش قدرت و اختیار کافی به آنها جهت تصمیم‌گیری و اقدامات لازم اعطاء شود.

اجزای کلیدی مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت از تلفیق یکسری اجزای کلیدی بوجود آمده است، از جمله:

۱- فلسفه ارتقای مستمر کیفیت: زیربنا و جوهر اصلی این فلسفه پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها (داخلی و خارجی) می‌باشد.

۲- تعهد و رهبری مدیریت ارشد: بدون تعهد کامل مدیران ارشد و کلیه مدیران اجرایی، ارتقای مستمر کیفیت بوقوع نخواهد پیوست و یا تداوم

پیدا نخواهد کرد.

۳- ساختار، سازماندهی و برنامه‌ریزی: ایجاد

یک زیر ساخت مناسب و سازماندهی براساس نیازهای فلسفه جدید مدیریت و رهبری و برنامه‌ریزی از ضروریات انکارناپذیر پیاده شدن TQM در سازمان‌ها می‌باشد.

۴- کاربرد ابزار و فنون، دانش و مهارت‌های

تحلیلی: استفاده از ابزار و فنون، دانش و مهارت‌های تحلیلی جهت تصمیم‌گیری‌ها حائز اهمیت فراوان است. به منظور ارتقاء کیفیت در هر سازمان می‌بایست ابزار و فنون مناسب انتخاب شود و برای کاربرد آن ضروری است که همه کارکنان آموزش ببینند.

۵- مهارت‌های انسانی و مشارکت همگانی:

برای دستیابی به موفقیت، مشارکت همه کارکنان و افراد سازمان امری حیاتی است.

۶- کار تیمی: یکی از مشخصات کلیدی مشارکت،

کار تیمی است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود.

۷- با هم کار کردن: باید یک جو سازمانی ایجاد

شود که در آن هر فرد بتواند با دیگری کار کند. لازمه ایجاد چنین جوی تغییر در نگرش‌ها و رفتارهاست.

۸- آموزش کارکنان: به منظور درک مفاهیم ارتقای

مستمر کیفیت، کسب دانش و مهارت‌های لازم برای ارتقاء، سازگاری با شرایط دشوار تغییر، درک وظایف و مسئولیت‌ها و بالاخره یادگیری با استفاده از زبان مشترک ارتقاء، آموزش کارکنان یک ضرورت انکارناپذیر است.

۹- سنجش و پس‌خوراند: ارتقای کیفیت بدون

سنجش معنی ندارد. باید عملکردها بطور مستمر و براساس نشانگرهای کلیدی سنجش شده و ارتقاء داده شوند.

۱۰- فرهنگ: اگر چه اصول و مبانی TQM در

همه جای دنیا یکسان است، ولی باید با فرهنگ منحصر به فرد و محیط هر سازمان تطبیق داده شود و در بلند مدت یک فرهنگ سازگار با اصول TQM ایجاد گردد.

سازمان‌ها برای اینکه قادر باشند در محیط پرتحول امروز با موفقیت به حیات خود ادامه دهند، باید از حالت سکون خارج شوند و برای رسیدن به پویایی مطلوب علاوه بر مطالعه و استفاده از تجارب سایر کشورها، می‌بایست با شناخت ویژگی‌های محیط پیرامونشان، مدلی متناسب از مدیریت کیفیت فراگیر را برای خویش طراحی کنند. توجه به این نکته ضروری است که تنها با تعمیم مدیریت کیفیت فراگیر به تمام سطوح سازمانی، می‌توان به تغییر ژرف و تحول واقعی دست یافت. در طراحی هر سیستم باید به نکات ذیل توجه داشت:

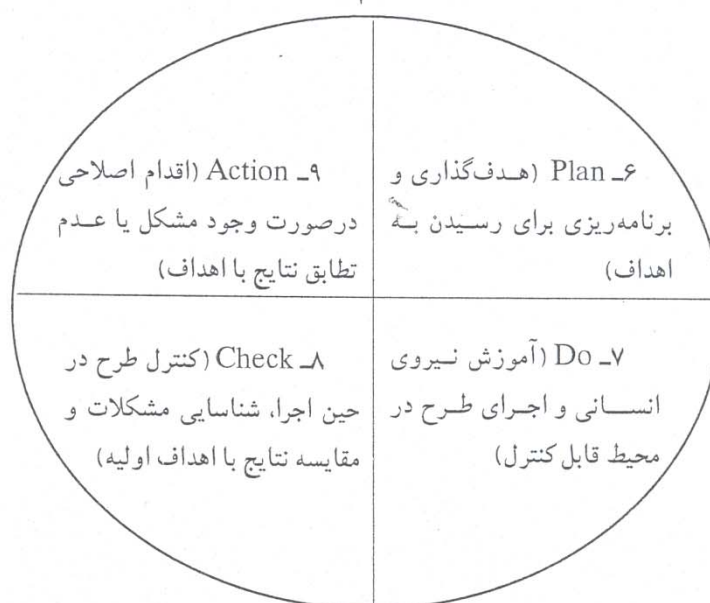
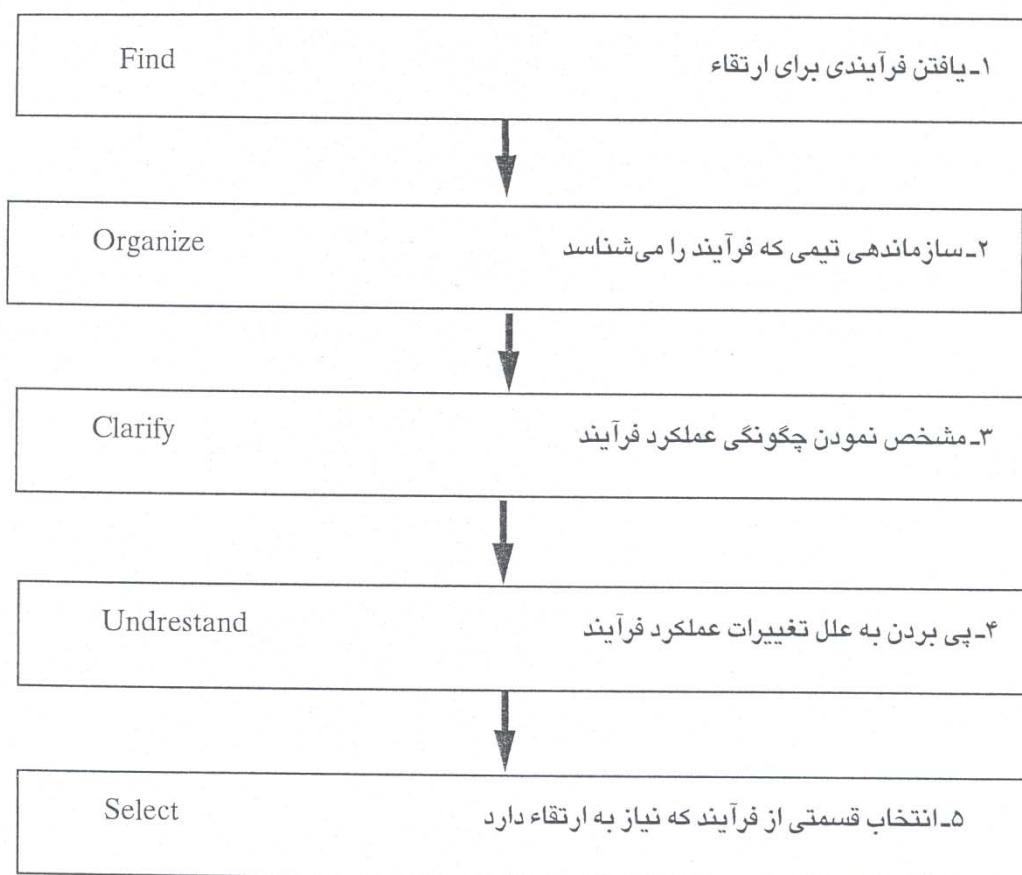
- ۱- نقطه آغاز و پایان کار برای طراح معلوم باشد.
- ۲- اهداف کلی شناخته شده باشند.
- ۳- امکانات، محدودیت‌ها، منابع و توقعات مشخص شوند.
- ۴- شناخت اجمالی از ماهیت کار در ذهن طراح وجود داشته باشد.

روش ارتقای فرآیند

برای ارتقاء فرآیند، روش‌های مختلفی وجود دارد. هر سازمان باید یکی از این روش‌ها را انتخاب کرده و همه کارکنان را براساس آن آموزش دهد. یکی از این روش‌ها Focus-PDCA می‌باشد.

PDCA به یک سری فعالیت‌های برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام با نیت بوجود آوردن یک ارتقاء گفته می‌شود. این واژه اولین بار توسط دمنینگ پیشنهاد شد و بعدها به اسم چرخه PDCA در ارتباط با کنترل کیفیت مورد استفاده قرار گرفت.

استراتژی ارتقاء فرآیند (Focus-PDCA)



کنترل کیفیت آماری در دو فاز C و A صورت می‌گیرد. A، C، P، توسط مدیریت و فاز D توسط کارکنان انجام می‌شود. اگر کار برنامه‌ریزی که مشتمل بر فازهای A، C، P است از کار اجرا یعنی D منفک شود، در آن صورت کارکنان تحت هیچ شرایطی مسئولیت کیفیت را عهده‌دار نخواهد شد. برای اجتناب از این وضع باید در فاز D یک چرخه PDCA جایگزین نمود که این امر به مکانیسم خود کنترلی منجر خواهد شد.

چرخه دمیگ در تمام زمینه‌ها قابل استفاده است. در سطح سازمان نیز کارکنان می‌توانند با به کارگیری این چرخه، حرکت در جهت بهبود مستمر را فراگیر کنند. در چرخه دمیگ همواره در وضعیت فعلی، برای تحقق برنامه، اقدامات اجرایی انجام می‌پذیرد و با بررسی وضعیت اجرایی برنامه، نقاط قوت و ضعف آن آشکار می‌شود.

در حقیقت با هر بار گردش این چرخه، از وضعیت فعلی به وضعیت جدید وارد می‌شویم. وضعیت جدید دوباره به عنوان وضعیت فعلی بررسی می‌شود و به این ترتیب بهبود مستمر که از مفاهیم کلیدی کیفیت جامع است تحقق می‌یابد.

نگاهی به همایش کشوری مدیریت جامع کیفیت در بخش بهداشت و درمان

به منظور ایجاد تحول در نظام‌های ارائه خدمات بهداشتی درمانی کشور و در راستای پاسخگویی به انتظارات مشتریان خدمات تاکنون استراتژی‌های متعددی مطرح گردیده و شیوه‌های متعددی به بوجه اجرا گذاشته شده است. به لحاظ پیچیدگی و گستردگی بیش از حد سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشتی درمانی و به دلیل حساسیت بسیار زیاد ارائه خدمت در این سازمان‌ها و از آنجا که این سازمان‌ها با جان و زندگی انسان‌ها سر و کار دارند و به منظور استفاده

بهینه از امکانات در جهت ارائه خدمت به مردم، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از اسفند ماه ۱۳۷۷ مدیریت جامع کیفیت را به عنوان یک استراتژی جامع کاربردی جهت تحول اداری و ارتقای کیفیت خدمات در راستای پاسخگویی به انتظارات و نیازهای جامعه انتخاب نمود و حرکت عظیم ارتقاء فرآیندها در واحدهای تابعه آن شروع گردید.

پس از قریب به دو سال و نیم از شروع این حرکت، همایش کشوری مدیریت جامع کیفیت با هدف دستیابی به درک روشن و مشترک از مدیریت جامع کیفیت و مراحل اجرایی آن، ایجاد و تقویت تعهد در مدیران ارشد نسبت به پیاده‌سازی TQM و تبادل تجربیات و استفاده از تجربیات موفق دیگران، به منظور افزایش انگیزه و تشویق مدیران و کارکنان در پیاده‌سازی TQM برگزار گردید. تا تجارب دو ساله کار و تلاش دانشگاه‌ها و مراکز مختلف را ارائه نموده و تعهد آشکار مدیران ارشد را نسبت به مدیریت جامع کیفیت نشان دهد و نقطه عطف فعالیت‌های گذشته و آینده مراکز و حلقه اتصال مدیران و کارکنان باشد.

حمایت مقام محترم ریاست جمهوری از این حرکت نیز دلیل دیگری بر تأیید این اقدامات می‌باشد. از جمله نکات مثبت این همایش می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- حضور مقام محترم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در مراسم افتتاحیه این همایش و بیان دیدگاه‌های خویش در خصوص مدیریت کیفیت در بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- ثبت نام بیش از ۲۴۰۰ نفر جهت شرکت در این همایش.
- حضور فعال برخی از سازمان‌های بیمه‌گر و ارائه دستاوردهایشان در جهت ارتقاء فرآیندهایشان و ارائه فرآیندهای ارتقاء یافته درمانی و جاری

خویش.

● حضور فعال بسیاری از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور و ارائه فرآیندهای ارتقاء یافته و جزوات آموزشی در خصوص آنها.

● ارائه بیش از ۱۰۰ عنوان مقاله و فرآیند ارتقاء یافته در قالب سخنرانی و پوستر و تابلوی گزارش کار.

● و

متأسفانه با وجود تبلیغات بسیار وسیعی که در این زمینه صورت گرفته بود و تلاش‌های زیادی که در جهت برگزاری این همایش انجام شد، همایش کشوری مدیریت جامع کیفیت نتوانست آنگونه که باید، انتظارات مخاطبین، دانش‌پژوهان و اساتید مختلف شرکت‌کننده را که اکثراً از اقصی نقاط کشور حضور یافته بودند، برآورده سازد:

تغییر زمان برگزاری همایش و تداخل زمانی آن با همایش مدیران کیفیت، تمرکز بیش از حد بر فرآیندها و ارائه جریان کار فرآیندها بدون بسط و توسعه نتایج آنها، عدم توجه به نکات تئوریک و اصول اولیه TQM، عدم توسعه نگرش Focus-PDCA، تمرکز بر فعالیت‌های بسیار جزئی و محدود، ارائه فرآیندهای ارتقاء یافته در خصوص بخش‌های بهداشت و درمان و عدم توجه به فرآیندهای آموزشی، عدم حضور اساتید برجسته در زمینه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، بی‌برنامه‌گی، کیفیت نازل پذیرایی، ازدحام و شلوغی بیش از حد و نهایتاً شتابزدگی در نتیجه‌گیری و ... از جمله نکاتی بود که در مصاحبه با برخی از شرکت‌کنندگان به آنها اشاره شد.

برخلاف گفته متولیان این همایش که این گردهمایی صرفاً جنبه آگاه‌سازی و بیان تجارب کاری گروه‌های مختلف در واحدهای مختلف را دارد، متأسفانه همایش مدیریت جامع کیفیت نتوانست نظر مساعد افراد شرکت‌کننده را آنطور که باید تأمین نماید. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت

کیفیت هدف مرحله کسب آگاهی را شناسایی توانایی بالقوه موجود برای اجرا و آگاه‌سازی افراد در رده‌های مختلف بخصوص مدیران عالی و ارشد از اصول و مبانی مدیریت جامع کیفیت می‌داند، که قطعاً ارائه جریان کار فرآیندها نمی‌توانست چنین هدفی را به دنبال داشته باشد.

ظاهراً این همایش حتی در دستیابی به اهداف خود از جمله: ایجاد درک روشن و مشترک از مدیریت جامع کیفیت و مراحل مختلف آن در بین افراد سازمان‌ها و ایجاد و تقویت تعهد در مدیران ارشد نسبت به پیاده‌سازی TQM نیز، نتوانست توفیق چندانی حاصل کند.

همانطور که در کتاب فوق‌الذکر اشاره شده است، فرهنگ سازی و پیاده نمودن فرهنگ TQM یکی از اصول اساسی استقرار نظام کیفیت در سازمان‌ها به شمار می‌رود و تا زمانی که مدیریت ارشد سازمان‌ها اعتقادی به تغییر فرهنگ سازمانی نداشته باشند، یا از پیاده شدن آن جلوگیری خواهند نمود و یا با مانع تراشی‌های مختلف سد راه این حرکت خواهند شد. از این رو تا زمانی که زمینه مساعد برای تغییر و پذیرش آن از سوی کارکنان سازمان پدید نیامده و همچنین مدیران ارشد اعتقادی به تغییر در جهت TQM نداشته باشند، حرکت بسوی کیفیت سرپرستان و کارکنان بی‌نتیجه خواهد ماند و شکست خواهد خورد. در مرحله کسب آگاهی ضروری است که برای مدیران ارشد بستر مناسبی به منظور دستیابی به درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت فراهم بشود. همچنین می‌بایست دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار آن برای کارکنان تشریح شود و زمینه ایجاد تغییر بسوی TQM کم‌کم در سازمان پدیدار گردد.

در پایان این مرحله باید درک جامع و کاملی از مدیریت کیفیت در بین مدیران ارشد ایجاد شده و پس

از ارزیابی وضعیت جاری سازمان، کل سیستم آمادگی حرکت بسوی مرحله دوم را پیدا کند.

در مرحله دوم که مرحله کسب دانش است، باید اساس مدیریت جامع کیفیت ریخته شود. در این مرحله است که باید ابزار و روش‌های ارتقاء مستمر کیفیت آموزش داده شده و یک استراتژی جامع برای ارتقاء کیفیت انتخاب شود.

آموزش فنون ارتقاء کیفیت، آشنا سازی کارکنان با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت و ایجاد فرهنگ سازمانی سازگار با ارتقای مستمر کیفیت از جمله دیگر اقداماتی است که در این مرحله می‌بایست صورت گیرد.

متأسفانه با وجود تمام تلاش‌هایی که از دو سال پیش تاکنون صورت گرفته است؛ بدلیل اینکه در این مسیر آنطور که باید از علمای مدیریت استفاده نشده، رهروان مسیر ارتقاء کیفیت بدون اینکه بطور اساسی با اصول زیربنایی و پایه مدیریت جامع کیفیت آشنا شوند و این قضیه بخوبی برای آنها جا بیفتد، به دنبال ارتقای فرآیندها رفته‌اند و این در حالی است که تا وقتی فرهنگ مساعد سازمانی در سازمان‌های ما وجود نداشته باشد و مدیران ارشد تعهدی نسبت به اصول TQM نداشته باشند، انرژی و وقت شمار زیادی از علاقه‌مندان به ارتقاء کیفیت بیهوده تلف شده و ارتقای فرآیندها بدون اینکه تأثیر عمیقی بر سیستم بگذارد، محکوم به فنا می‌شود.

این همایش در دو روز برگزارایش می‌توانست محل مناسبی برای تبادل نظر و بحث پیرامون ابعاد مختلف TQM و بسط و توسعه آن در سازمان‌های بهداشتی و درمانی باشد. ولی پرداختن صرف به فرآیندهای ارتقاء یافته، آن هم در سطح بسیار نازل و با کیفیتی که شایسته همایش مدیریت جامع کیفیت نبود، امیدهای همه مشتاقان را نقش بر آب کرد.

ارائه فرآیندهای ارتقاء یافته گرچه نشان دهنده

تلاش مشتاقانه کارکنان رده‌های مختلف بخش بهداشتی و درمانی بود اما نمی‌توانست حرف تازه‌ای برای گفتن داشته باشد، چرا که بیشتر شرکت‌کنندگان حداقل با مراحل اجرایی Focus-PDCA آشنا بودند.

این همایش می‌توانست فرصت مناسبی برای ایجاد یک باور عمیق در میان مدیران ارشد باشد، اما ظاهراً شمار رده‌های غیرمدیریتی و سطوح کارکنان و سرپرستان بسیار بیشتر از تعداد مدیران ارشد بود، تا بتوان امیدوار شد که این تغییر در سطح کل سیستم وزارت بهداشت و درمان پیاده شود.

برای اینکه مدل مدیریت جامع کیفیت در سازمان‌ها پیاده شود، ضروری است که به نکات ذیل توجه گردد:

۱- به منظور استقرار کیفیت، رهبری و هدایت‌اولین قدم برای ارائه کیفیت به مشتری است، که از همه مهمتر مدیران ارشد کشور باید به آن اعتماد داشته باشند. باید این باور در بین مدیران ارشد بخش بهداشت و درمان و مسئولین واحدهای مختلف آن ایجاد شود که برای رهایی از وضع نابسامان موجود و مبارزه با بسیاری از کمبودهایی که در سازمان‌های مختلف وجود دارد و استفاده بهینه از فرصت‌ها و امکانات بالقوه‌ای که موجود می‌باشد، یکی از بهترین اصول ممکن ارتقای مستمر کیفیت است. باید مسئولین سازمان‌ها را آگاه نمود و در آنها تعهد ایجاد کرد تا حرکت سطوح پایینی سازمان نیز تداوم و استمرار داشته باشد.

۲- زمینه مساعدی جهت اجرای TQM در سازمان‌ها پیاده شود. درست است که مرحله کسب آگاهی مقدمه‌ای برای تغییر نگرش است، اما صرف آگاهی و اطلاع‌رسانی در مورد ارتقای فرآیندها کافی نیست و تا وقتی که این آگاهی تبدیل به یک اعتقاد و باور قلبی نشود، بی‌فایده خواهد بود. لذا لازمست که

ابتدا اطلاعات کافی در خصوص فلسفه TQM در اختیار افراد مختلف سازمان گذاشته شود و تلاش در جهت تغییر نگرش بدین صورت آغاز گردد.

در مرحله بعد، ضروری است که با حضور اساتید مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و متخصصین TQM، نقاط مبهم و سؤال برانگیز این حرکت برای افراد مختلف تشریح شود.

قدم بعدی در این راه، ترویج اندیشه ارتقای مستمر کیفیت در بین کلیه سطوح سازمانی است. باید سازمان‌ها مشتری‌های داخلی و خارجی خود را شناسایی کنند، اولویت‌ها و نیازهایشان را تشخیص داده و در جهت رضایت‌مندی آنها حرکت بسوی کیفیت مستمر را شکل دهند.

در کل باید گفت که تنها با آموزش مبانی اجرایی ارتقاء فرآیندها و بدون تغییر در نگرش نمی‌توان افراد را ملزم به اجرای TQM نمود. TQM یک فرهنگ است و برای پذیرش آن باور و اعتقاد قلبی همگانی لازمست.

۳- در تعریف مدیریت جامع کیفیت، مفهوم مشارکت کارکنان، مفهوم با اهمیتی است. به این معنی که مدیران باید از اختیارات خود بکاهند و به مدیران سطوح پایین‌تر براساس قابلیت‌ها و شایستگی‌هایشان، تفویض اختیار کنند. مشارکت کارکنان باعث می‌شود افرادی که از توانایی علمی و اجرایی خوبی برخوردارند از خود خلاقیت و نوآوری بروز دهند. وقتی افراد در امور مشارکت داده شوند، از تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های طراحی شده بهتر حمایت و پشتیبانی می‌کنند.

۴- هر الگویی که طراحی شده و هر برنامه‌ای که به منظور تحول پیش‌بینی می‌شود، برنامه کامل و تمامی نخواهد بود. بنابراین نیاز است که از تکنیک‌های بهبود مستمر استفاده شود. بهبود مستمر مفهومی کلی و شامل تکنیک‌هایی است که هر نظامی براساس شرایط خود

می‌بایست از آن بهره بگیرد.

معنی بهبود مستمر این نیست که بدون انجام مطالعات کارشناسی، نظامی را اجرا و سپس براساس شرایطی که پیش می‌آید، بصورت آزمون و خطا آن را اصلاح کنیم. بلکه در طراحی و شناخت نظام باید ابتدا نهایت تلاش را برای طراحی الگو منطبق با مشکلات و موانع و شرایط موجود صرف نمائیم و براساس آن الگو برنامه‌ریزی، استقرار و اجرا کنیم و پس از آن نیز پیوسته به دنبال اصلاح مستمر آن باشیم. بهبود مستمر ریشه در مرحله شناخت و قبل از اجرا دارد، نه پس از اجرا.

۵- برای اینکه نظامی به بهترین وجه اجرا شود، باید بطور مستمر و دائم از میزان عملکرد آن مطلع باشیم و کارایی آن را براساس شاخص‌ها و معیارها بسنجیم، ضمن اینکه با نظارت مستمر، مشکلات، کاستی‌ها و نقاط ضعف آن را از بین ببریم.

در پایان به عنوان یک جمع‌بندی کلی در خصوص به کارگیری مدیریت جامع کیفیت و ایجاد تحول در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشتی درمانی موارد ذیل مورد تأکید قرار می‌گیرد:

- ۱- ریشه‌های ناکارآمد بودن عملکرد سازمان‌ها به خوبی بررسی و تحلیل شود.
- ۲- فعالیت‌ها و اقدامات در جهت رفع موانع و مشکلات، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی شود.
- ۳- باید این اطمینان حاصل گردد که آیا زیرساخت‌ها و پیش‌نیازها به خوبی انجام پذیرفته است یا خیر. بطور مثال ایجاد حس وظیفه‌شناسی، عشق و علاقه به رفع مشکلات، انتصاب مدیران براساس شایستگی و ایجاد سیستم نظارت و تشویق و تنبیه مناسب.
- ۴- قبل از پیاده‌سازی اصول علمی ارتقاء کیفیت، ضروری است که بحث مدیریت کیفیت جامع و مفاهیم نظری آن برای افراد تشریح شود تا نحوه کاربرد آن در بخش بهداشت و درمان برای همه جا بیفتد.

درمان و آموزش یزشکی، ۲۵ تا ۲۷ تیرماه ۱۳۸۰.

یزشکی ایران، تهران، ۱۳۷۸.

Better Quality, Change and Improvement Approach to the Focus-PDCA Strategy

H. Salmanzadeh^{(1)*} Ph.D. & M. Maleki⁽²⁾ B.S.

Abstract

In Health care system, it is not easy to explain what quality means and how it measures. No doubt, quality is an important criteria for distinction between desirable and undesirable level of health care.

Today health care organizations face to new market place pursuit of quality and ability to change, have become essential. Total Quality Management(TQM) is a philosophy and a methodology that assists organizations to manage change and to set their own agenda for dealing with the external pressures. Transforming organizational culture is a slow process and TQM provides guidelines for transition. To be truly effective it requires organization wide and is benefits for external and internal costumers.

In this article, authors describe the concept of TQM and Focus-PDCA method, and demonstrate how this strategy can be Put effectively in health care organizations.

Key Words: *Quality, Total Quality Management, Quality Improvement and Focus PDCA Strategy.*

Management
And
Medical
Information

مدیریت
اطلاع رسانی
پزشکی

۱۱۷

1- Director of IUMS EDC (Ph.D. in Health Services Administration) (Corresponding Author^{*})
2- Member of IUMS EDC (B.S. in Health Services Administration)